

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PARANÁ  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL - PDE

---

MARIA INEZ STEDILE

## **O PROFESSOR COMO GESTOR DA SALA DE AULA**

Orientadora: Prof<sup>fa</sup> Dr<sup>a</sup> Elma Júlia Gonçalves de Carvalho  
DTP/UEM

**UMUARAMA - PARANÁ**  
**2009**

MARIA INEZ STEDILE

## **O PROFESSOR COMO GESTOR DA SALA DE AULA**

Artigo apresentado à Secretaria de Estado da Educação – SEED como requisito final de participação no Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE na área de Pedagogia. Maringá/PR -2008/2009

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elma Júlia Gonçalves de Carvalho - DTP/Universidade Estadual de Maringá/PR.

**Maringá  
2008**

# O PROFESSOR COMO GESTOR DA SALA DE AULA

Profª Maria Inez Stedile<sup>1</sup>  
Profª Drª Elma Júlia Gonçalves de Carvalho<sup>2</sup>

## RESUMO

Instituída na LDB – Lei 9394-96, a gestão democrática da escola pública tem sido amplamente debatida e defendida na educação brasileira nas últimas décadas. Nesse contexto, pretendemos refletir sobre o sentido da democracia na escola, em especial na sala de aula, e sobre o papel do professor como gestor da sala de aula, ou seja, como tem sido e como deve ser sua atuação para que a perspectiva democrática seja assegurada.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Professor gestor. Atuação pedagógica.

## ABSTRACT

Established in LDB - Lei 9394-96, the democratic management of public schools has been widely discussed and defended in Brazilian education in recent decades. In this context, we reflect on the meaning of democracy in school, especially in the classroom and the teacher's role as manager of the classroom, that is, as it is and how it should be his role for the democratic perspective is achieved.

**Key-words:** Democratic. Teacher manager. Pedagogical action.

## Introdução

A sociedade contemporânea vivencia grandes mudanças econômicas, políticas e sociais, as quais, afetando a relação entre valores humanos, comportamento e ética, têm trazido novos desafios para a educação. Por isso, a partir da última década, as instituições têm sido exortadas a trilhar novos caminhos administrativos e organizacionais, baseados na descentralização, autonomia e participação.

Sinalizando a origem de uma nova cultura escolar, os professores são estimulados a participar não apenas das atividades de sala de aula, mas também da organização e gestão do trabalho escolar. Legalmente, observamos que a gestão democrática está amparada tanto pela Constituição Federal (CF 05/10/1988), quanto

<sup>1</sup> Professora QPM da Rede Estadual de Ensino do Estado do Paraná

<sup>2</sup> Professora e pesquisadora da Área de Políticas Públicas e Gestão da Educação do Departamento de Teoria e Prática da Educação - Universidade Estadual de Maringá.

pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394 de 20/12/1996) e também pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.127 de 09/01/ 2001).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu art. 14, prevê a gestão democrática da escola com as seguintes orientações:

Os Sistemas de Ensino definirão as formas de Gestão Democrática do Ensino Público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996)

Em razão dessas determinações, diversas pesquisas têm apontado que, nos textos legais, o que mais se destaca é a centralidade da gestão e do gestor escolar, os quais devem “responsabilizar-se não apenas pelo desenvolvimento do sistema escolar, mas também pela realização dos princípios fundamentais de igualdade de oportunidades educativas e de qualidade de ensino” (FONSECA, OLIVEIRA e TOSHI, 2004, p. 54).

Reconhecemos a relevância da reflexão desses autores, dentre outros, e não desejamos fazer parte dos estudos que consideram o gestor ou o professor como protagonista do sucesso ou fracasso educativo, sem levar em conta as condições efetivas do trabalho pedagógico. Ao mesmo tempo, sem desconsiderar que a gestão democrática pode assumir conotações distintas, até mesmo antagônicas, que induzem a diferentes práticas e que, no campo operacional, ela não está imune a contraposições, sentimo-nos instigados a refletir sobre a gestão democrática na escola, em especial, na sala de aula.

Desse modo, considerando que a escola tem como principal função assegurar que os sujeitos se apropriem dos conhecimentos produzidos historicamente, o presente trabalho busca, com base em uma perspectiva democrática, discutir a forma de levar os alunos a participar efetivamente do processo de ensino-aprendizagem, garantindo, ao mesmo tempo, que tenham acesso a esses conhecimentos.

O texto foi organizado em três partes. Na primeira, discutiremos a gestão na perspectiva democrática como estratégia educativa para transformar, pelo processo de ensino, as relações interpessoais e contribuir para a apropriação dos conteúdos trabalhados em sala de aula. Na segunda parte, tendo em vista a importância da prática

democrática no espaço da escola, apresentaremos os resultados obtidos no trabalho de pesquisa, realizado na escola, sobre a forma de atuação do professor. Finalmente, abordaremos os aspectos necessários para a concretização da gestão democrática não apenas na administração da escola, mas também na sala de aula.

## **1 A gestão na sala de aula: uma perspectiva democrática**

A gestão da educação, entendida como tomada de decisão, organização, direção e participação, acontece em todos os âmbitos da escola. Segundo Ferreira (2008, p. 08), ela se desenvolve “fundamentalmente, na sala de aula, onde concretamente se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões”. Para Libâneo (2004), a concepção democrático-participativa implica a busca de objetivos comuns pela direção, professores e demais profissionais da educação e a tomada coletiva de decisões que orienta cada um a assumir com responsabilidade sua parte na execução do acordo.

Assim, a gestão em sala de aula, como um prolongamento da gestão escolar, pressupõe um espaço onde, com a orientação do professor, possam ser produzidos, manifestados e experimentados comportamentos democráticos. Ou seja, nesse espaço, os sujeitos serão levados a agir de forma coletiva e comprometida com os interesses coletivos. Cabe aqui lembrar Paro (2007, p. 104), quando afirma: “se estamos preocupados em formar cidadãos participativos, por meio da escola, precisamos dispor as relações e as atividades que aí se dão de modo a ‘marcar’ os sujeitos que por elas passam com os sinais da convivência democrática”.

A sala de aula é também o espaço no qual, em determinado tempo, se lida com os acontecimentos de outros tempos e espaços, com as histórias de vida dos os sujeitos. A interação entre os grupos dependerá do professor, de sua forma democrática de mediar as situações, possibilitando o crescimento de todos os integrantes do grupo. Atuando com conhecimento, organizando o espaço de convívio, planejando o trabalho a ser realizado, mediando conflitos e estabelecendo a confiança mútua, o professor tem condições de criar situações propícias para a internalização dos conhecimentos por

parte dos sujeitos e, ao mesmo tempo, possibilitar o desenvolvimento de cidadãos democráticos.

A gestão democrática supõe a redefinição do papel do educador. Neste caso, cabe-lhe o papel de influenciar seus alunos para o envolvimento com o trabalho pedagógico. Como o processo de ensino é intencional, o professor deve explicar aos alunos os objetivos dos conteúdos curriculares e da aula, mostrando a importância de eles serem atingidos.

Consideramos que o diálogo consentido, em que o aluno se compromete com a apropriação dos conhecimentos, é uma forma de despertar nele a consciência de que aprender é uma ação que não se torna possível apenas pela ação do professor, mas também por sua vontade. O professor consciente, ao desenvolver seu trabalho, almeja o desenvolvimento intelectual e moral de seus alunos e planeja ocasiões para que ele exerça a percepção crítica da realidade, já que a relação de ensino e aprendizagem com o educando deve favorecer a análise de valores necessários ao convívio social.

Nisso se inclui a necessidade de dar *feedback* e ampliar a capacidade perceptiva dos alunos, ou seja, “dar e pedir feedback constituem habilidades essenciais para regularmos nossos desempenhos e os das pessoas com quem convivemos, visando relações saudáveis e satisfatórias” (DAL PRETTE, 2007, p. 68). Isso exige, por parte do professor, saber ouvir e prestar atenção à fala e aos comportamentos dos alunos. O *feedback* é, portanto, um mecanismo para retomar os conceitos apreendidos, acrescentar, fazer adequações e correções. Enfim, o professor, em seu trabalho, deve alargar os horizontes dos alunos, possibilitando-lhes uma visão ampliada da realidade.

De nossa perspectiva, para que isso ocorra, tanto a escola deve ser organizada de forma democrática, quanto articulada com a construção de uma sociedade democrática, o que implica dizer que uma sociedade democrática passa, dentre outras coisas, pelo compromisso com a educação e com a aprendizagem do aluno. A transformação das práticas escolares pelo processo da gestão participativa, na qual o aluno é sujeito das decisões e das ações que se realizarão pautadas em tais decisões, proporciona maiores possibilidades para o desenvolvimento de uma vivência coletiva e de uma prática social democrática.

A aprendizagem, razão do trabalho escolar, apesar de ser um processo individual, acontece quando o aluno é capaz de interagir socialmente e, com base

nessa relação, construir seus conhecimentos. Desse modo, a aprendizagem da vivência social democrática, tendo início na escola, mais especificamente na sala de aula, poderia instigar os alunos a compartilhar experiências, relacionando-se com posicionamento diferentes ou mesmo divergentes.

Outro aspecto ainda deve ser considerado na discussão sobre a gestão da sala de aula: não é possível atuar no interior da escola, especialmente no que diz respeito ao ensino e aprendizagem, sem se comprometer com a educação do aluno, já que o ato de ensinar, com tudo o que lhe é próprio - planejar, executar, verificar - “[...] é uma prática humana que compromete moralmente quem a realiza” (DOMINGO apud LIBÂNEO, 2006, p.116). Toda prática pedagógica implica um relacionamento intencional do professor com os alunos e dos alunos com o conhecimento, de forma que as atividades de ensino-aprendizagem resultem da interação dos sujeitos entre si e com o objeto do conhecimento. Assim, o trabalho na sala de aula requer do professor o compromisso e a ética para com os alunos e suas famílias, pois só assim será possível instrumentalizá-los para uma participação mais efetiva na sociedade.

A organização da sala de aula para a condução do trabalho didático, especialmente no que se refere à relação humana e à produção de conhecimento, exige do professor, além do domínio dos conteúdos programáticos, algumas condições e atitudes mínimas, como autenticidade, cooperação, determinação, solidariedade e respeito mútuo, enfim, comportamentos considerados democráticos. Isto porque, do nosso ponto de vista, a postura do professor será um argumento capaz de convencer o educando sobre a importância da escola e do trabalho ali desenvolvido para sua vida.

A gestão e a organização da sala de aula dependem da construção de regras e procedimentos coletivos, do acompanhamento e da mediação dos comportamentos. Desta maneira, é possível que a ordem seja alcançada na sala de aula, de modo a favorecer as atividades de ensino-aprendizagem. Também a adequação do espaço, para que os alunos construam o conhecimento, requer o envolvimento de todos e depende da forma como o professor realiza a gestão da sala de aula. Portanto, a aprendizagem dos conteúdos científicos e da vivência no contexto da escola não prescinde do diálogo e da tomada de decisões pelo conjunto dos sujeitos envolvidos no processo.

Consideramos que, quando o professor planeja suas atividades, ele dispõe de maiores condições para assegurar a qualidade do trabalho pedagógico. O papel do professor é proporcionar condições para que o conhecimento seja adquirido pelo aluno e, para isso, ele deve administrar bem o tempo e o espaço escolar (o ritmo, as intervenções/participações, os imprevistos, os obstáculos), selecionar os objetivos e as atividades curriculares, dosar os conteúdos e construir a convivência, sem jamais excluir os alunos que criam situações de conflito, que devem ser consideradas como uma oportunidade de aprendizagem, desde que se saiba tirar proveito delas.

O fazer em sala de aula envolve, ainda, antecipação, ou seja, a previsão do tempo para o desenvolvimento do trabalho em todas as etapas. Todas as atividades requerem a atenção e o acompanhamento do professor, que deve organizar e sequenciar os conteúdos, prevendo o tempo para a realização das atividades.

A ação educativa se caracteriza pela intencionalidade de garantir a construção de conhecimentos amplos e diversificados e, por isso, pode ser entendida como gestão. O ato de ensinar é, também, uma ação administrativa, já que envolve planejamento, organização e coordenação. Segundo a nova concepção de gestão, o professor não abdica de sua autoridade, pelo contrário, faz uso dela, de forma democrática, para que os alunos ascendam a um nível elevado de assimilação dos conhecimentos sistematizados.

A gestão da escola é um compromisso que exige diretividade para se executar o que se planejou e alcançar os objetivos estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da escola. Na sala de aula, o professor dá continuidade ao que foi definido coletivamente, realizando um trabalho que requer tanto solidariedade em compartilhar poder e responsabilidades, quanto capacidade de decisão. No entanto, para desempenhar essas funções, seja na sala de aula seja no âmbito mais amplo da instituição escolar, da organização e gestão do trabalho escolar, o professor necessita ter conhecimentos sobre esse aspecto da educação (FERREIRA, 2007).

Após alguns apontamentos sobre a organização e a gestão do trabalho em sala de aula com base em uma perspectiva dialógica e participativa, a seguir apresentaremos o que nos revela a prática.

## **2 A escola e o estudo – trilhando os caminhos da gestão democrática na sala de aula**



As informações e reflexões apresentadas a seguir originaram-se do trabalho de intervenção pedagógica realizado em um Colégio Estadual do município de Umuarama. O trabalho, a princípio, foi planejado para ser desenvolvido junto aos professores do quadro próprio da escola e com os alunos das 5ª séries do período matutino. No entanto, só foi possível realizá-lo com os alunos: para não participar, os professores apresentaram justificativas como: falta de tempo, proximidade da aposentadoria, conclusão de todos os avanços da carreira profissional. Em face da impossibilidade de contar com esse grupo, optamos por desenvolver o projeto com os alunos do Curso de Formação de Docentes da Educação Infantil e das Séries Iniciais do Ensino Fundamental, de duas turmas, uma turma de 1ª série (grupo A) e outra da 3ª série (grupo B), da mesma escola. A discussão do projeto também foi realizada com professores da rede Estadual de Ensino, por meio do Grupo de Trabalho em Rede – GTR.

As informações obtidas por meio das atividades realizadas revelaram o desconhecimento, por parte dos alunos, do verdadeiro sentido de democracia. Identificando-a com excesso de liberdade eles lhe atribuem a causa da desordem na sala de aula. Faz parte da cultura da escola pública acreditar que os professores que encontram dificuldades com o controle disciplinar são excessivamente democráticos. Deste modo, não se reconhece a democracia como um Estado de direito ou como um conjunto de princípios e práticas que protegem os direitos humanos fundamentais, como a liberdade de expressão e de religião, o direito à proteção legal, de forma igual para todos, e a oportunidade de organizar e participar plenamente na vida política, econômica e cultural da sociedade. Agir no interior do processo democrático é, ainda, novidade para alunos e professores.

Observamos, também, que uma expressiva quantidade de famílias não se compromete com o acompanhamento dos filhos nos estudos. Os alunos, por sua vez, sem a orientação familiar na construção dos hábitos de valorização do estudo e de respeito para com os profissionais e para com o trabalho que se desenvolve na escola, deixam de ver esse espaço como local de produção e apropriação dos conteúdos científicos e culturais produzidos pela humanidade. Não usufruem, assim, de uma atividade que lhes garantiria a formação para o enfrentamento das adversidades em

uma sociedade marcada pela competição acirrada, pelas desigualdades e pelas injustiças sociais. Do nosso ponto de vista, a gestão democrática, ao envolver a participação da família na escola, deve fazê-la no sentido de levar o aluno a querer aprender. Abrindo o diálogo e trazendo as famílias para o convívio escolar cria-se a oportunidade da reflexão a respeito da importância da escola.

A escola, por excelência, deveria ser um espaço de comunicação, no qual educandos, professores, funcionários e comunidade tomariam parte nas decisões, sem abrir mão de opinar sobre elas. No entanto, os dados levantados junto ao grupo A e B revelaram o “desconhecimento dos princípios da gestão democrática e que não há participação dos alunos nas decisões”. Quando questionados sobre a possível participação nas decisões, a resposta obtida dos grupos é a de que “quando é para fazer festa, arrecadar dinheiro, os alunos são “convidados”, caso contrário, só ficam sabendo quando as decisões já foram tomadas”. Percebe-se, com isso, que a situação no interior da escola ainda não mudou e que os profissionais são detentores do poder, cabendo ao aluno aceitar.

Outro dado que nos chamou a atenção é que, quando questionados sobre o que deveria ser considerado como prioridade na atuação docente para que ele fosse identificado como um verdadeiro educador, os alunos destacaram como importantíssimo, para exercer a profissão de docente, “agir sempre com ética e zelar pela aprendizagem do aluno como estabelece a LDB no art. 13 § III”.

Os depoimentos apontam que os professores que estabelecem objetivos e, no cotidiano, priorizam alcançá-los, mostrando satisfação com o resultado obtido junto ao aluno, tendem a ser profissionais que impulsionam e incentivam o aluno a ter a mesma dedicação, a buscar satisfação com a produção em suas atividades, a sentir-se responsável com o que faz e a se comprometer com a superação dos desafios.

Na realização do trabalho pedagógico é necessário promover a interação entre três eixos: a) acompanhamento constante do trabalho escolar; b) reavaliação dos objetivos como condição para a retomada do trabalho; c) estabelecimento da comunicação com a comunidade escolar. A esse respeito, PARO afirma:

Com relação à baixa produtividade de ensino, o que se constata é certa renúncia da escola pública a responsabilizar-se por um produto pelo qual ela deve prestar conta ao Estado e a sociedade, mas, pela dificuldade de medida de sua qualidade apenas por meio de exames pontuais, faz-se mister um

acompanhamento constante do trabalho escolar, garantindo um bom produto pela garantia de um bom processo (PARO, 1997b, p. 7)

Entendemos que a escola pública, com o coletivo de seus profissionais, deve assumir sua parcela de responsabilidade pelo trabalho a ser desenvolvido na educação. Ambos os grupos A e B destacaram como prioridade na ação dos professores, “o compromisso com a função docente”, pois ele é uma condição da consecução da aprendizagem dos conteúdos.

Sabemos que não cabe à escola a solução de todos os problemas e nem ela possui condições para tal, à medida que muitos deles decorrem das mazelas sociais. No entanto, desejamos destacar a necessidade de maior comprometimento da escola. Começando por priorizar a organização do trabalho pedagógico, de modo a articular os planos de ação dos professores na sala de aula com o Projeto Político Pedagógico da escola, ou seja, envolvendo os professores e a equipe pedagógica, a escola criaria condições para desenvolver um trabalho bem planejado e articulado.

Outro aspecto, ainda, apontado pelos alunos do grupo B é o da “necessidade da pesquisa e busca por novas fontes atualizadas para aperfeiçoar-se”, o que reforça a idéia de que os professores precisam buscar constantemente o conhecimento sobre os conteúdos disciplinares, informar-se sobre novas maneiras de encaminhar o trabalho com esses conteúdos e de resolver os conflitos na sala de aula.

Destacamos aqui o quanto é importante para o professor usufruir da formação continuada, independentemente do tempo de trabalho na educação, já que, nesse momento, ele tem a possibilidade de ampliar seus conhecimentos, refletir sobre sua prática e dialogar com os demais profissionais para estabelecer novas estratégias de trabalho. O aperfeiçoamento profissional do professor é um requisito fundamental para a consecução da aprendizagem pelo aluno. Essa aprendizagem compreende um crescimento gradativo, no qual o aluno aos poucos se torna sujeito da construção do conhecimento. Tornar-se sujeito da aprendizagem significa ser capaz de avaliar-se, procurando desenvolver os aspectos deficitários que lhe são apontados pelos professores no trabalho individual ou em grupo.

Para o grupo A, no que se refere aos alunos, cabe ao professor “entendê-los e respeitá-los em seus direitos, ajudando-os nos aspectos que representam necessidades a serem superadas, com paciência e compreensão”. Dessa maneira,

pode-se articular o interesse dos alunos com os conteúdos de ensino, de maneira que eles venham a tomar conhecimento do que lhes é necessário para a vida. Para Davis e Grosbaum (2002, p. 99),

A interação entre professores e alunos em torno do conhecimento, que constitui a dinâmica de sala de aula, decorre da forma como o professor vê os processos de ensino e de aprendizagem. A compreensão de que alunos não são pessoas a serem moldadas pelo professor – mas selecionam, assimilam e processam as informações, conferindo-lhes significado e construindo conhecimentos – muda radicalmente a concepção de aprendizado. Só que nossos alunos não constroem sozinhos seus conhecimentos: isso depende da interação mantida com professores e colegas.

A “boa” ajuda que o professor pode prestar depende da maneira como ele percebe o aluno.

Segundo o que consta nas Diretrizes Curriculares do Estado do Paraná, a concepção de educação dos professores influencia decisivamente nas escolhas e na forma como os sujeitos atuam na sociedade, no âmbito profissional ou pessoal. De um lado, considera-se que “um sujeito é fruto de seu tempo histórico, das relações sociais em que está inserido, mas é, também, um ser singular, que atua no mundo a partir do modo como o compreende e como dele lhe é possível participar” (SEED/PR, 2008, p.14). De outro, que “[...] a função educativa consiste em propiciar condições para que o educando queira aprender”. No entanto, “só fazendo-se sujeito ele aprende” (PARO, 2007, p. 114). Assim, na gestão da sala de aula, o professor deve ter em vista que trabalha com atores sociais, com sujeitos da história, e assim deve conduzir suas aulas de forma a gerar participação, co-responsabilidade e compromisso.

A necessidade da disciplina também foi um aspecto apontado e pelos dois grupos, A e B. Segundo Costa, “as crianças e os adolescentes precisam saber que a disciplina está ligada à sua segurança, favorece o seu desenvolvimento e é uma forma de respeitar os direitos alheios” (2007, p. 23). Desenvolver essa consciência em crianças e adolescentes é saber dialogar, construir conceitos, encaminhá-los a perceber e respeitar o outro. Os alunos devem ser orientados a refletir sobre a prática social para também construir o saber da convivência social.

A consideração de que a sala de aula é um local improdutivo por causa da indisciplina foi feita tanto pelos alunos do grupo B do Curso de Formação de Docentes quanto pelos alunos das 5ª séries. Durante as atividades realizadas naquelas turmas, eles demonstraram ter clareza tanto do que ocorre no espaço da sala de aula quanto da

responsabilidade sobre suas atitudes e também das conseqüências de seus atos. Em face disso, consideramos que é necessário o estabelecimento de limites; sem isso não há condições de desenvolvimento dos conteúdos, que servirão de ferramentas para a participação na vida social. Nesse sentido, cabe lembrar Saviani (2008, p.48-49):

[...] a aprendizagem implica a aquisição de conteúdos mais ricos [...] a aquisição desses conteúdos não se dá sem esforço, não se dá de modo espontâneo, conseqüentemente [...] para se aprender é preciso disciplina e, em função, eles exigem dos professores a disciplina.

O conflito que ocorre na realidade social não poderia deixar de estar presente na sala de aula: ele aflora nas relações do grupo, nas manifestações verbais, nas diferenças de opinião, nas formas de expressão e no respeito ou desrespeito à individualidade alheia. Como esse é um ambiente de convivência diária e os conflitos surgem com maior freqüência, não podemos penalizar o outro por ser o “problema”, mas considerar a dificuldade a ser vencida (DAL PRETTE, 2007). Se ele é o “problema”, como esperar que seja a solução? É necessário que se construa com ele o caminho que o ajudará a sair da situação em que se encontra.

Ao intervir nos conflitos, o professor deve ter em mente que deve fazê-lo com base na necessidade de trabalhar a percepção de direitos e deveres e de estabelecer limites. Quando o professor torna o espaço da sala de aula democrático, o diálogo que ele estabelece com seus alunos é que possibilita que alguns tipos de disciplina sejam desconstruídos e reconstruídos com significado. Quando discutida e construída democraticamente e coletivamente, a disciplina passa a ser conteúdo de aprendizagem, levando todos a reconhecê-la como algo fundamental nas relações humanas.

Na perspectiva dos alunos, o professor deve “dialogar sempre para poder compreender as situações que se estabelecem na sala de aula e poder interagir criando momentos de aprendizagem”. Ao dialogar, ele estabelece com os alunos um relacionamento franco e leva-os a perceber a sala de aula como um espaço coletivo, no qual as atitudes de cada um podem e devem influir nas dos demais. Ao examinar o sentido das ações que realizam, o gestor pode minimizar a indisciplina e integrar os alunos, criando um ambiente favorável para a aprendizagem significativa e para a participação crítica e reflexiva. Assim, os professores, ao estabelecer o diálogo, revelam e constroem saberes e valores.

Também é disciplina aprender a usar a memória; evoluir na expressão da linguagem; administrar estados de emoção; concentrar-se; saber organizar as idéias para argumentar, justificar e aprender a observar.

Para que isso se torne possível, a disciplina não pode ser tratada como prerrogativa dos alunos, mas como algo que diz respeito também aos professores. As aulas são organizadas em um tempo e espaço definidos e conduzidas pelos professores. Nesse caso, suas práticas podem revelar tanto clareza de intencionalidade para com a educação, compromisso pedagógico e contextualização do ensino para uma aprendizagem significativa quanto falta de organização, indisciplina e descompromisso com a aprendizagem. Os alunos do grupo B destacaram que “os professores precisam mostrar-se mais dispostos e envolvidos com o trabalho que pretendem desenvolver”, Afirmaram que, assim, eles cativariam mais os alunos para as atividades propostas.

Segundo o grupo B, “há uma unidade entre os professores, que os objetivos são comuns, que tem os mesmos anseios quanto à educação e o alcance da aprendizagem”. Porém, “muitos professores ainda atuam de forma isolada”. Para Tedesco (2000, p. 153), “Este tipo de organização do trabalho escolar não estimula a discussão nem a co-responsabilidade pelos resultados obrigando o docente a buscar “em privado” a solução dos problemas relacionados com a sua actividade”. Reafirmamos aqui que o compromisso dos professores deve ser coletivo; todos devem se integrar para cumprir as orientações e os acordos estabelecidos e, assim, atingir as metas definidas no P.P.P. Relembramos que, a esse respeito, o trabalho do pedagogo é imprescindível para orientar e acompanhar os encaminhamentos pedagógicos.

Podemos verificar que pouco se faz para que os alunos se relacionem melhor em sala de aula e aprendam a interagir; se este trabalho fosse bem organizado e conduzido dentro das regras democráticas, possibilitaria a construção da disciplina escolar.

Além de tudo isso, o professor deve conhecer melhor tanto os aspectos legais quanto pedagógicos, ser capaz de organizar e conduzir o processo de ensino, saber delegar poderes, descentralizar, incentivar a participação e demonstrar para os alunos qual é a parcela de responsabilidade que lhes cabe na construção do próprio conhecimento. Para adquirir competência para ajudar o aluno a crescer, a se

conscientizar da importância que o estudo pode ter em sua vida profissional e pessoal, o professor precisa ter compromisso com sua função.

Discutir possibilidades para modificar a prática pedagógica é uma das atribuições do corpo docente, citada no Grupo de Trabalho em Rede – GTR. Os professores reconhecem que o diálogo no espaço da escola e da sala de aula propicia o entendimento das situações conflitivas e a busca de alternativas. No entanto, também reconhecem a complexidade da aplicação da gestão democrática, o que exige dos educadores não apenas disposição para as mudanças, mas também níveis mais elevados de profissionalismo. Daí a importância da formação continuada: tanto ela possibilita a análise das próprias ações do docente quanto se torna um momento propício para o professor repensar a prática no confronto com a teoria.

As equipes pedagógicas e a direção também precisam ser mais atuantes no tocante ao planejamento e às ações que possibilitem alcançar as metas estabelecidas no P.P.P. da escola.

A análise realizada pelo grupo nos levou à constatação de que os princípios da gestão democrática - participação, transparência e descentralização - são necessários para o alcance dos objetivos propostos no PPP.

Descentralizar é oferecer aos professores a possibilidade de maior autonomia para que, sabedores das condições da instituição, eles atuem com mais segurança. A descentralização não acontece se não houver participação e transparência. Ambas geram confiança, conforto, certeza e possibilitam aos envolvidos saber onde estão “pisando” e para onde ir. A falta de transparência faz com que o professor despreparado para o questionamento evite situações constrangedoras e prefira se excluir de um processo com o qual não concorde ou com o qual não queira ser conivente. Quando nossos alunos se excluem da sala de aula, demonstrando que se negam a participar do processo, eles podem estar adotando essa mesma atitude dos docentes. Por isso, as causas devem ser investigadas e sanadas dentro das possibilidades da instituição e de acordo com a legislação. Ignorar esse fato é impor a professores e alunos uma relação antidemocrática que não condiz com as proposições legais.

A participação do aluno na sala de aula envolve seu desenvolvimento na aprendizagem dos conteúdos, seu relacionamento com os colegas, o respeito às normas estabelecidas. Com a descentralização, eles terão a oportunidade de assumir

suas responsabilidades no processo da organização da classe, da manutenção da ordem, da realização dos trabalhos. A transparência possibilita avaliar o desempenho da classe, a participação de cada um e a própria atuação. A esse respeito Daves e Grosbaum (2002, p. 98) afirmam:

É importante estabelecer as regras do jogo. Para isso, é preciso envolver os alunos na definição das regras de conduta e dos direitos e deveres que regularão o cotidiano da sala de aula, esclarecendo que elas podem ser mudadas se deixam de ser consenso.

Portanto, o professor não pode se colocar à margem dos fatos, mesmo porque faz parte dessa sociedade e vivencia suas consequências a todo instante na própria sala de aula. Não há como se ausentar, pois ele faz parte dela, seja se comprometendo seja se omitindo. Há uma grande resistência por parte dos professores, e da escola como um todo, para assumir essa nova função que lhe é atribuída. No entanto, precisamos reconhecer que, na conjuntura atual, é impossível trabalhar os conteúdos sem preparar os alunos para tal. Esperar por soluções externas é ao mesmo tempo desacreditar e aderir ao comodismo, significa assumir uma postura alienada, deixar de ser sujeito no processo de construção de uma escola com a qual sonhamos e queremos ver transformada.

### **Considerações finais**

Com base nos dados obtidos no trabalho, poderíamos concluir que a gestão democrática, ao mesmo tempo em que reflete a oposição ao centralismo e ao autoritarismo, traz novos desafios para a organização e gestão do trabalho escolar e pedagógico.

Para construirmos uma gestão verdadeiramente democrática é necessário, do ponto de vista da organização e gestão do trabalho escolar, não só nos envolvermos na discussão, no diálogo, na tomada de decisões e nas ações coletivas, mas também visarmos os interesses coletivos. Dentro dessa concepção de organização do trabalho pedagógico, para criar oportunidades para a transmissão e apropriação dos conhecimentos historicamente produzidos, é necessário que os profissionais da educação tenham clareza das finalidades da educação e dos objetivos que deverão



nortear seu trabalho. Só assim a escola cumprirá sua função para com a sociedade (SAVIANI, 2008).

Para Saviani (2008, p. 98), “é preciso, pois, resgatar a importância da escola e reorganizar o trabalho educativo, levando em conta o problema do saber sistematizado, a partir do qual se define a especificidade da educação escolar”.

No entanto, essa reorganização escolar, que deveria assegurar aos alunos o acesso ao conhecimento científico e à cultura socialmente produzida, depende da atuação de todos os setores da escola, orientados e incentivados pelo diretor, como gestor democrático.

Quanto à sala de aula, o professor gestor tem que ser um profissional comprometido com o que foi estabelecido pelo coletivo da escola e, ao mesmo tempo, ser capaz de construir o espaço adequado à aprendizagem dos conteúdos.

Segundo Libâneo (1993), o ensino pode ser definido como uma atividade conjunta de professores e alunos e que, sob a direção dos professores, tem a finalidade de promover condições e meios para que os alunos possam assimilar conhecimentos, habilidades, atitudes e convicções. Isto implica que o ato educativo, como o trabalho pedagógico, não pode ser neutro, pois, se assim o for, torna-se uma prática sem compromisso com a promoção do educando, ou seja, reduz-se à mera transmissão de conteúdos de ensino.

Assim, o trabalho pedagógico na sala de aula deve ter articulação com o projeto pedagógico da escola e com um projeto social mais amplo, ou seja, sem perder de vista o tipo de sociedade que se quer construir.

Cabe ao professor, por meio do exercício da democracia no cotidiano da relação de ensino e aprendizagem, promover a efetivação de uma prática dialógica, baseada em valores universais e de cidadania. Nesta perspectiva, podemos dizer que a ação educativa orienta-se pela intencionalidade de garantir a construção de conhecimentos amplos e diversificados, podendo ser entendida como gestão. Como já afirmamos, o ato de ensinar é, também, uma ação administrativa e, portanto, requer do professor uma tomada de decisão tanto na realização do planejado quanto na organização do espaço e na condução do processo de ensino.

Para que os conteúdos sejam assimilados pelos alunos, a disciplina é fator primordial. Isso requer que o professor, ao planejar a aula, selecione e organize de

forma intencional e sistemática os procedimentos que irá utilizar. Dessa forma, ele orienta a conduta que os alunos devem adotar para desenvolver as atividades de ensino-aprendizagem, de forma a garantir a apropriação do saber sistematizado.

Segundo Machado, a investigação tradicional sobre o ensino não se preocupava tanto com a gestão e a organização da sala de aula. No entanto, “atualmente, debruça-se não só sobre o modo como a ordem é estabelecida e mantida, como também sobre os processos que contribuem para o seu estabelecimento, tais como a planificação e organização das aulas, o uso e distribuição de recursos, o estabelecimento e explicitação das regras, a reação ao comportamento individual e de grupo, o enquadramento em que esta é atingida” (MACHADO, 2000, p. 1).

Para a autora, essa preocupação decorre do fato de que é na sala de aula que se desenvolve a maior parte do processo ensino-aprendizagem, processo que, segundo ela, apresenta duas tarefas estruturais: *aprendizagem* e *ordem*. “A aprendizagem, de natureza individual, concretiza-se através da instrução, tendo por referência um currículo que os alunos devem dominar, persistindo nos seus esforços para aprender”. De acordo com Doyle (apud, MACHADO 2000, p. 1-2), “a ordem realiza-se pela função de gestão, isto é, pela organização de grupos na sala, estabelecimento de regras e procedimentos, reagindo ao mau comportamento, monitorizando e ritmando os acontecimentos da sala de aula”. Assim, estas duas tarefas estruturais do ensino, na prática, não se separam, o que significa que, “uma boa gestão e organização da sala de aula é uma condição para que a aprendizagem possa ocorrer, dado que o envolvimento dos alunos no trabalho está relacionado com a forma como os professores gerem as estruturas da sala de aula, mais do que com a forma como lidam com comportamentos individuais” (Ibid., p. 2).

Outro aspecto a ser ressaltado é que a aprendizagem da vivência democrática se inicia na escola, mais especificamente na sala de aula, pois é no trabalho cotidiano com os alunos que os princípios democráticos se instauram e se reafirmam.

Entendemos que estabelecer uma melhor comunicação com os alunos e suas famílias viabilizará a definição dos objetivos da instituição escolar, já que estes orientarão o trabalho de todos os componentes da escola e também o que ocorrerá na sala de aula, local onde se concretizam os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico. Como a escola é o ambiente que vai formar o educando para as atitudes

necessárias à sua participação em sociedade, a realização dos objetivos estabelecidos no P.P.P. requer o envolvimento de todos, especialmente dos alunos. Desse modo, consideramos que o grêmio estudantil, quando bem orientado, pode favorecer a organização dos alunos, construindo novas relações e promovendo a conscientização, fatores que contribuem para o bom andamento das atividades na escola e na sala de aula.

Além disso, devem-se promover reuniões periódicas com o Conselho Escolar, para verificação das necessidades da escola e análise do cumprimento do cronograma estabelecido, tendo em vista a consecução dos objetivos propostos pelo coletivo da escola no Projeto Político Pedagógico.

A prática democrática, no entanto, abarca aspectos muito diferentes e a sua realização não depende apenas da escola e dos educadores. Embora os professores precisem buscar construir o espaço necessário ao desenvolvimento de seu trabalho, não compete só a eles forjar essas condições. Não podemos simplesmente culpar o professor, que já tem sido penalizado pela situação em que se encontra a educação. As práticas docentes, para serem transformadoras, precisam do respaldo de políticas educacionais comprometidas com o conjunto da sociedade, da qual professores e alunos fazem parte.

A concretização de uma escola pública democrática, como fator indispensável à realização de um ensino de qualidade, exige condições de trabalho para os professores. A valorização do professor compreende salários adequados, menor número de alunos em sala de aula, remuneração das horas dedicadas ao acompanhamento e recuperação dos alunos em defasagem de conteúdos, maior apoio da direção, acompanhamento do trabalho pela equipe pedagógica e maior integração família e escola.

Apesar do esforço para que a escola se preserve como instituição importante para a sociedade, consideramos que os resultados verificados correspondem às condições que foram oportunizadas aos professores. Assim, compartilhamos o mesmo ponto de vista de Pimenta. De acordo com ela:

Podemos dizer que o trabalho docente é uma práxis em que a unidade teoria se caracteriza pela ação reflexão – ação [...] Este pensar reflete o ser humano enquanto ser histórico, ou seja, o pensar do professor é condicionado pelas

possibilidades e limitações pessoais, profissionais e do contexto em que atua (PIMENTA, 2007, p. 38 e 44).

Apesar dos limites e dificuldades, as mudanças educativas dependem dos múltiplos fatores que atuam de forma sistemática. No entanto, para finalizar, vale lembrar que “reconhecer o caráter sistemático não significa que seja necessário ou possível modificar tudo ao mesmo tempo. Significa antes que, em determinado momento, é preciso responsabilizar-nos pelas conseqüências da modificação de um elemento específico sobre os restantes fatores” (TEDESCO, 2000, p.171)

## Referências Bibliográficas

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://paraiso.etfto.gov.br/admin/upload/docs\\_upload/legisla01\\_constituicao.pdf](http://paraiso.etfto.gov.br/admin/upload/docs_upload/legisla01_constituicao.pdf)> acesso em 22/11/2008>. Acesso em 20 out. de 2009.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9.394/96**. Disponível em: <[www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm)>. Acesso em: 20 out. de 2009.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Lei nº 10.127 de 09/01/ 2001. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/download/cibec/2001/titulos\\_avulsos/miolo\\_PNE.pdf](http://www.inep.gov.br/download/cibec/2001/titulos_avulsos/miolo_PNE.pdf)>. Acesso em: 20 jan. de 2010.

COSTA, W.S. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. Disponível em: <<http://www.google.com.br/search?hl=ptBR&q=Humaniza%C3%A7%C3%A3o%2C+Relacionamento+Inte>> .Acesso em 18/09/2008.

DAL PRETTE, A. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

DAVES, C.; GROSBaum, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, S. L. (org.) **Gestão da escola: Desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

FERREIRA, N. S. C. **A gestão enquanto instrumento para a construção e qualificação da educação**. Disponível em: <<http://www.google.com/search?cache=scGHPcjyEJ:www.centrorBR&ct=clnk&cd=3&gl=BR>>. Acesso em: 07 jul. de 2008.

\_\_\_\_\_. N.S.C. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/1104/104>>. Acesso em 07 jul. de 2008.

\_\_\_\_\_. N S C. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada"**. *Educ. Soc.* 2004, v. 25, n. 89, pp. 1227-1249. ISSN 0101-7330, Set./Dez. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 25 nov. de 2008.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. As tendências da gestão na atual política educacional brasileira: autonomia ou controle? In: BITTAR, M. e OLIVEIRA, J.F (Org.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro, DP&A editora, 2004.

FREITAS, H. C. L. Formação de Professores no Brasil: 10 anos de embates entre projetos de formação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 137-168, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_. **In Educação: Pedagogia e Didática – o campo investigativo da pedagogia e da didática no Brasil: esboço histórico e buscas de identidade epistemológica e profissional**: PIMENTA, S. G. (Org) **Didática e formação de professores: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MACHADO, M. de F.C. Gestão e organização da sala de aula. **Revista ELO**, nº 8, nov.2000. Disponível em: <[http://www.cf-francisco-holanda.rcts.pt/public/public\\_elos.htm](http://www.cf-francisco-holanda.rcts.pt/public/public_elos.htm)>. Acesso em 10 dez. de 2009.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar: democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. Disponível em: <<mailto:forumeducacao@terra.com.br?subject=Fórum Educação Website>>. Acesso em: 25 set. de 2008.

PARANÁ. SEED. **Diretrizes curriculares da educação básica**. 2008. Disponível em:<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diaadia/arquivos/File/diretrizes>>. Acesso em:09 out. de 2009.

PIMENTA, S. G. (Org) **Didática e formação de professores**: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**: polêmicas de nosso tempo. 40. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

TEDESCO, J. C. **O novo pacto educativo**: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna. Vila Nova de Gaia, Fundação Manoel Leão, 2000.